

KEMAMPUAN KEPEMIMPINAN PEMIMPIN PERBANKAN MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN RURAL BANK PADA BANK PERKREDITAN RAKYAT DI PROVINSI KALIMANTAN TIMUR

Agustinus Djiu

Faculty of Economic

University 17 Agustus 1945 Samarinda

Jl. Ir. H. Juanda No. 80 PO BOX 1052 Indonesia Telp/Fax: 0541 743390

ABSTRACT

The Ability Of Banking Leaders Improve The Employee Motivation Rural Bank in East Kalimantan Research; The studies influence of Leadership Style on Employee's work motivation in Rural Bank Region, to examine and analyze : The influence of task Structure on work motivation. The influence Relationship consideration on work motivation. The influence task structure on Employee's performance. The influence of Relationship consideration on Employee's performance. The influence work motivation on employee's performance.

The population of study are all the employee's of Rural Bank Corporation and the samples are 135 employee's, to whom the primary data have been collected by questionnaire. The answers of respondents through measuring indicators of each variable have been analyzed by using software program PLS(Partial Least Square).

The result of statistical test and path analysis of the hypothesis, have any conclusions as the findings of research : Task structure have influenced on Work motivation significantly with coefficient value 0.130 and Relationship consideration have also significant influence on work motivation with coefficient value 0.537. Task structure have significantly influenced on Performance with coefficient value 0.314. This findings justified the theoretical statements of some theorist and previous empirical studies, that leadership style influenced motivation and Performance as had been introduced by Hersey-Blancard in Gibson (1995:553). Justified Motivation theory – Maslow's hierarchy needs (1960's), that employee have a hierarchical needs of financial and non financial which will influencing individual Motivation.

The research recommand be made as an empirical reference and for the useful practice, could be for developing Rural Bank East Kalimantan and for improving employee's Motivation.

Keywords : Leadership, Task Structure, Relationship Consideration, Motivation

PENDAHULUAN

Deregulasi perbankan yang dikenal dengan paket Oktober tahun 1988 tentang kemudahan pembukaan Bank, kantor bank dan berikut cabang-

cabangnya baik bank umum maupun Bank Perkreditan Rakyat serta penurunan *reserve requirement* dari 15% menjadi 2%. Implikasinya setelah masa itu bank-bank tumbuh pesat dan

terkesan tidak terkontrol. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan yang disempurnakan dalam Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 merubah jenis perbankan menjadi 2 (dua) jenis saja yaitu; Bank Umum dan (*Rural Bank*) Bank Perkreditan Rakyat.

Bank yang sehat mampu tercipta melalui kemampuan para pemimpin

perbankan, indikator kesehatan bank dapat diukur dengan rasio CAMEL (*Capital, Asset quality, Management, Earning, and Liquidity*)

Di Kalimantan Timur berdiri Rural Bank Bank Perkreditan Rakyat sebanyak 15 Kantor pusat dengan perkembangan usaha sebagai berikut:

Tabel 1 Jumlah Simpanan Masyarakat Pada Rural Bank Di Kalimantan Timur Tahun 2015 (000)

No	Provinsi	Tabungan	Deposito	Total
1	Kab. Kutai Kartanegara	10.385.501	3.404.500	13.790.001
2	Kab. Kutai Timur	3.488.964	5.607.427	9.096.391
3	Kota Balikpapan	2.594.986	4.298.800	6.893.786
4	Kota Bontang	19.713.025	37.820.515	57.533.540
5	Kota Samarinda	11.640.338	7.421.272	19.061.610
Total		47.822.814	58.552.514	106.375.328

Sumber: Statistik Ekonomi Keuangan Daerah Kalimantan Timur, Edisi bulan Desember 2015

Persentase pertumbuhan jumlah simpanan masyarakat pada Bank Perkreditan Rakyat dari tahun ke tahun yang cenderung menurun ini menjadi program utama peningkatkan pelayanan Bank Perkreditan Rakyat untuk menghimpun dana masyarakat, merebut

share pasar perbankan di daerah dengan lebih dahulu meningkatkan kemampuan sumber daya manusia termasuk para pemimpin perbankan yang dimiliki Bank Perkreditan Rakyat serta pengembangan informasi teknologi.

Tabel 2 Jumlah Kredit Yang Disalurkan Oleh Rural Bank Di Kalimantan Timur Juli-Desember 2015 (000)

No	Provinsi	Juli	September	Desember
1	Kab. Kutai Kartanegara	14.949.920	17.482.804	18.438.525
2	Kab. Kutai Timur	9.886.500	10.443.244	9.852.565
3	Kab. Balikpapan	5.660.598	6.123.672	6.026.136
4	Kota Bontang	58.576.264	63.474.535	61.472.099
5	Kota Samarinda	37.796.082	40.271.801	31.752.638

Total	126.869.364	137.796.056	127.541.963
-------	-------------	-------------	-------------

Sumber: Statistik Ekonomi Keuangan Daerah Kalimantan Timur Edisi bulan Desember
Pertumbuhan dana pihak ke tiga Berkaitan dengan masalah

dari masyarakat dan jumlah nominal selalu bertambah tetapi prosentase marginnya cenderung menurun. Pada dasarnya pertumbuhan bisnis Bank Perkreditan Rakyat sangat dipengaruhi oleh Direksi, Komisaris dan karyawan bank dalam memberikan pelayanan perbankan kepada masyarakat dalam upaya meningkatkan dan menjaga image bank. Unsur pimpinan dan karyawan merupakan penentu keberhasilan dari Bank Perkreditan Rakyat di Kalimantan Timur, yang dalam hal ini melalui kinerja yang baik akan menentukan keberhasilan Bank Perkreditan Rakyat di Kalimantan Timur Peranan dari pemimpin adalah penting dalam pencapaian tujuan organisasi bank, mengkomunikasikan dan melakukan persuasif dengan Bahasa dan kalimat harus dapat dimengerti oleh para bawahan. Ackoff dalam Tjiptono dan Syakhoza (1999) mengungkapkan bahwa kepemimpinan mencakup upaya untuk memandu, mendorong (*encouraging*), dan memfasilitasi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan dengan menggunakan cara-cara tertentu.

motivasi kerja, hasil pengamatan di lapangan menunjukkan belum seluruhnya karyawan termotivasi optimal sebagaimana diharapkan, hal mana disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya ialah gaya kepemimpinan yang diterapkan. Diasumsikan bila gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak sesuai dengan kondisi atau kematangan karyawan, maka akan mengakibatkan rendahnya motivasi kerja faktanya, sebagian dari karyawan Bank Perkreditan Rakyat di Kalimantan timur Berjumlah 1020 karyawan dengan tingkat kematangan yang berbeda yang satu dengan yang lainnya, menunjukan produktivitas yang tidak sama. Ketidaksamaan ini dimaksud merupakan suatu fenomena atau permasalahan sumberdaya manusia yang dihadapi Bank Perkreditan Rakyat di Kalimantan Timur.

Berdasarkan uraian tersebut maka perlu dilakukan penelitian tentang Kemampuan Kepemimpinan Pemimpin Perbankan Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan *Rural Bank* Pada Bank Perkreditan Rakyat Di Provinsi Kalimantan Timur.

Kepemimpinan

Yuki (1989) , mengatakan bahwa *leadership* (kepemimpinan) adalah proses dimana seseorang individu mempengaruhi anggota group yang lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan menurut Terry dalam Hersey *and* Blanchard (1995 :98) didefinisikan sebagai aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha pencapaian tujuan kelompok secara sukarela. Kepemimpinan menurut Schriesheim dalam Kreitner *and* Kinicki (2005:299), adalah suatu proses pengaruh sosial, dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Robert Tannenbaum *et al.*, dalam Hersey *and* Blanchard (1995:99), kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang dilakukan dalam suatu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi terhadap pencapaian tujuan tertentu. Sedangkan kepemimpinan menurut Harold Koontz *and* Cyril O'Donnel dalam Hersey *and* Blanchard (1995:99), didefinisikan sebagai suatu upaya mempengaruhi orang-orang

KERANGKA TEORITIS

untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama. Sosik (1997) sebagai pusat proses, aktivitas, hubungan dan perubahan kelompok.

Teori Sifat Kepemimpinan

Stogdill (1974:4) menyatakan bahwa, komponen-komponen pengujian personil manajemen ilmiah mendukung teori sifat dari kepemimpinan yang meliputi :

- a. Intlegensia: Dari tiga puluh tiga (33) studi yang telah dilakukan , Stogdill (1974:43-44) menemukan bahwa, para pemimpin lebih pintar dari pengikut-pengikutnya. Stogdill menemukan adanya peredaan inteligensia yang signifikan antara pemimpin dan pengikut yang dapat menimbulkan gangguan dalam aktivitas kepemimpinan . Sebagai contoh, seorang pemimpin dengan IQ yang tinggi yang berusaha untuk mempengaruhi suatu kelompok/ bawahan yang memiliki IQ rata-rata tendah, maka pemimpin akan tidak/sulit mengerti , mengapa anggota-anggotanya tidak/kurang paham terhadap hal-hal yang diajukannya. Dalam hal ini, pemimpin akan mengalami kesulitan

- untuk mengkomunikasikan ide-ide dan kebijaksanaan-kebijaksanaannya. Dalam beberapa situasi, pemimpin yang terlalu pandai justru akan merupakan masalah tersendiri bagi para bawahannya.
- b. Kepribadian ;Dari hasil beberapa penelitian yang telah dilakukan, bahwa sifat kepribadian seperti kesiagaan, keaslian, integritas pribadi, dan percaya diri diasosiasikan dengan kepemimpinan yang efektif. Ghiselli (1963) menyatakan bahwa, beberapa sifat kepribadian dikonotasikan dengan keefektifan dari seorang pemimpin. Ghiselli juga menemukan bahwa, keyakinan diri berhubungan positif dengan posisi hirarkis pemimpin di dalam organisasi.
- c. Karakteristik Fisik : Studi mengenai hubungan antara kepemimpinan yang efektif dan karakteristik fisik seperti usia, tinggi badan, berat badan, dan penampilan memberikan hasil-hasil yang bertolak belakang. Tetapi masih, ada organisasi yang percaya bahwa, orang-orang yang fisiknya besar diperlukan untuk menjamin kepatuhan dari pengikut-pengikutnya. Pengertian ini sangat bersandar pada kekuatan paksaan.
- Sebagaimana, Truman, Gandhi, Napoleon, dan Stalin merupakan contoh dari individu yang berpostur tubuh kecil, tetapi kepemimpinannya sangat kuat.
- d. Kemampuan Pengawasan; Ghiselli (1963), menemukan hubungan yang positif antara kemampuan pengawasan dan tingkat dalam hirarki organisasional. Kemampuan penyelia didefinisikan sebagai “ penggunaan yang efektif dari praktik-praktik pengawasan seperti, ditunjukkan dengan persaratan dari situasi tertentu.
- e. Teori Pribadi Perilaku ; Studi dari University of Michigan : Kepemimpinan *Job-Centered*/kepemimpinan yang berpusat pada pekerjaan dan *Employee Centered*/kepemimpinan yang berpusat pada karyawan. Tahun 1974, Resis Likert dalam Gibson, *et al* (1995:530), mulai mempelajari bagaimana cara yang paling baik dalam mengelola usaha dan individu , untuk pencapaian kinerja dan kepuasan sebagaimana yang diinginkan karyawan. Penelitian kepemimpinan yang diprakarsai oleh tim Likert di Uneversity of Michigan, bertujuan untuk

menemukan prinsip-prinsip dan metode-metode dari kepemimpinan yang efektif.

- f. **Kepemimpinan Konsiderasi Hubungan; Gaya Kepemimpinan Konsiderasi Hubungan**, adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan pada bawahan untuk mencapai hasil optimal. Sebagai *independent variable* diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Hersey and Blanchard, yaitu: memberikan kesempatan, partisipasi dan informasi, komunikasi, kerjasama dalam menyusun keputusan dan tanggung jawab bersama.

Teori Motivasi Kerja

Gibson *et al.*, (1995:185). mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan yang mendorong seorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilakunya. Artinya, kekuatan yang menjadikan seseorang melakukan aktivitas. Sperling dalam Mangkunegara (2002:93), mengemukakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas dimulai dari dorongan dalam diri (internal) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Senada dengan

pendapatan Sperling, Stanton dalam Mangkunegara (2002:93)

mendefinisikan bahwa motivasi kerja adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.

a. Teori Kebutuhan Maslow

Teori Kebutuhan (*Maslows Hierarchy Need Model*) Teori kebutuhan dari Maslow ini, sering disebut hierarki kebutuhan teori ini berhubungan dengan kebutuhan-kebutuhan manusia selaku karyawan. Teori ini menggunakan bermacam kebutuhan karyawan yang akan/ingin dipenuhi agar karyawan tersebut termotivasi aktivitas kerjanya diantaranya: kebutuhan fisiologik, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.

b. Teori Dua Faktor-Herzberg

Frederick Herzberg dalam Luthans (2006:282), sebagai ahli psikologi dan konsultan, mengembangkan/memperluas teori motivasi dari psikologi dan konsultan, mengembangkan/memperluas teori motivasi dari Maslow. Herzberg membagi menjadi dua faktor kepuasan, pertama adalah bukan

pemuas (faktor *higienis*) dan faktor kedua adalah pemuas (faktor *motivator*).

Berdasarkan pemaparan beberapa teori tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan pemimpin memiliki pengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori yaitu penelitian pengujian hipotesis yang dimaksudkan untuk menjelaskan pengaruh antar variable atau hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis.

Variabel Penelitian

Sesuai dengan kerangka konseptual, maka variabel-variabel dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut: Gaya Kepemimpinan Struktur Tugas (X_1) dan Gaya Kepemimpinan Konsiderasi Hubungan (X_2) serta Motivasi Kerja (Y_1)

Definisi Operasional

Berdasarkan variabel penelitian tersebut, maka definisi operasional masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

- a. Gaya Kepemimpinan Struktur Tugas (X_1) adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan terhadap karyawan sangat mengutamakan hasil kerja. Diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh hersey and Blanchard yaitu terdiri dari lima item kuesioner: memberitahukan tugas bawahan ($X_{1.1}$), memberitahukan cara pengerjaannya ($X_{1.2}$), menentukan waktu pengerjaannya ($X_{1.3}$), memberikan wewenang ($X_{1.4}$), memonitor ($X_{1.5}$).
- b. Gaya Kepemimpinan Konsiderasi Hubungan (X_2) adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan pada bawahan untuk mencapai hasil optimal. Diukur dengan menggunakan indicator yang dikembangkan oleh Hersey and Blanchard, yaitu terdiri dari enam item kuisioner: memberikan Kesempatan ($X_{2.1}$), memberikan partisipasi ($X_{2.2}$), kerjasama dalam menyusun keputusan ($X_{2.3}$), memberikan informasi ($X_{2.4}$), komunikasi ($X_{2.5}$), tanggung jawab bersama ($X_{2.6}$).
- c. Motivasi Kerja (Y_1). Indikator-indikator yang digunakan sebagai pengukur dari variabel motivasi

adalah factor finansial, non finansial dan harapan. Faktor finansial ($Y_{1.1}$) dengan empat item kuisisioner: besarnya gaji, kesesuaian gaji dengan pekerjaan, penghargaan, kesejahteraan. Faktor non finansial ($Y_{1.2}$) dengan empat item kuisisioner: pengembangan karyawan, tingkat partisipasi, keharmonisan hubungan, kesesuaian beban pekerjaan. Faktor harapan ($Y_{1.3}$) dengan empat item kuisisioner: kesempatan promosi, penilaian kinerja, penempatan karyawan, pengembangan karir.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan dari (15) BPR di Kalimantan Timur. Penentuan besarnya sampel yang digunakan adalah 15 persen dari populasi, dan untuk mengantisipasi adanya kuesioner yang tidak lengkap serta responden tidak mau mengisi, maka sampel ditambah 15 orang, jumlah ini ditentukan untuk populasi diatas seratus orang dan bila populasi kurang dari seratus orang populasi dapat digunakan sensus. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan ketentuan setiap bank perkereditan rakyat dapat terwakili secara profesional, yaitu dengan teknik *propotional Random Sampling*

Alat Analisis

Teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) berbasis variance atau disebut juga sebagai model PLS (*Partial Least Square*). Metode analisis dengan cara ini merupakan metode yang *powerfull indicator* dengan skala ketegori sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama Sugiono (2000:60) cara menganalisis dengan menggunakan bantuan program Smart PLS

ANALISIS HASIL PENELITIAN

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Kriteria uji validitas dan reliabilitas *instrument* pada studi disertasi ini seperti pada uraian berikut:

1. *Convergent validity*. Setiap indikator dikatakan valid jika besar loading 0,5 sampai 0,6 atau bersifat signifikan.
2. *Discriminant validity*. Pengukuran validitas ini didasarkan pada nilai square root of *average variance extracted (AVE)*, direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.
3. *Composite reliability*. Kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel laten memiliki reliabilitas

komposit yang baik jika memiliki *composite reliability* 0,7.

Hasil Pengujian Asumsi Analisis PLS(Partial Least Square)

Terdapat asumsi penting di dalam analisis PLS (*Partial Least Square*), yaitu terpenuhinya hubungan linier antar variabel di dalam model struktural, biasanya disebut asumsi linieritas. Pengujian asumsi linieritas dilakukan dengan *metode curve fit*, dihitung dengan bantuan software SPSS. Rujukan yang digunakan adalah prinsip parsimony, yaitu bilamana seluruh model yang digunakan sebagai dasar pengujian signifikan atau nonsignifikan berarti model dikatakan linier. Spesifikasi model yang digunakan sebagai dasar pengujian adalah model linier, kuadratik, kubik, *inverse*, logaritmik, *power*, *compound*, *growth*, dan eksponensial.

Hasil Uji Goodness of Fit Model

Model teoritis kerangka konseptual penelitian, dikatakan *fit* jika didukung oleh data empirik, uji *goodness of fit* dapat dilihat pada hasil analisis PLS (*Partial Least Square*) secara lengkap dapat disajikan pada Lampiran 3. *Goodness of Fit* model struktural pada analisis PLS(*Partial Least Square*)

berupa nilai *predictive-relevance*(Q^2). Dihitung berdasarkan nilai R^2 masing-masing variabel endogen, yaitu: 1) untuk variabel Motivasi Kerja diperoleh R^2 sebesar 0,337; dan 2) untuk variabel Kinerja Karyawan diperoleh R^2 sebesar 0,251. Nilai *predictive-relevance* diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,337)(1 - 0,251)$$

$$Q^2 = 0,5034$$

Diperoleh nilai *predictive-relevance* sebesar $Q^2 = 0,5042$ atau 50,42%, sehingga model dikatakan memiliki nilai prediktif relatif baik.

Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis jalur-jalur pengaruh langsung Gaya kepemimpinan Struktur tugas, Gaya kepemimpinan konsiderasi hubungan, Motivasi kerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat di Kalimantan Timur setelah dilakukan perhitungan hubungannya masing-masing melalui PLS (*Partial Least Square*) maka disajikan dalam model untuk menunjukkan pengaruh masing-masing variabel dapat dilihat pada gambar diagram jalur sebagai berikut;

Tabel 3 Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koef.Jalur	p-value	Keterangan
Struktur tugas (X_1)	Motivasi Kerja (Y_1)	0.130	0.0277	<i>Signifikan</i>
Konsiderasi Hubungan (X_2)	Motivasi Kerja (Y_1)	0.537	0.0000	<i>Signifikan</i>

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan hasil analisis data dan uji signifikansi statistik, lebih lanjut akan diperjelas pemaparan beberapa temuan penting :

a. Kontribusi indikator terhadap Gaya Kepemimpinan Struktur Tugas.

Ditemukan bahwa variabel laten Gaya Kepemimpinan Struktur Tugas (X_1) dengan indikator ; memberitahu ke bawahan ($X_{1.1}$), memberitahu pengerjaan ($X_{1.2}$), menentukan waktu pengerjaan ($X_{1.3}$), memberikan wewenang ($X_{1.4}$), memonitor ($X_{1.5}$), mempunyai nilai loading factor yang besar atau berpengaruh *signifikan* dalam arti semua indikator (*observed variable*) memberi kontribusi kepada *unobservedvariablenya* yakni nilai koefisien masing-masing indikator ini menunjukkan bahwa indikator Penentuan waktu pengerjaan adalah paling dominan dalam pembentukan variabel Struktur Tugas. Uji indikator ini sesuai dengan Model Kepemimpinan Kontingensi yang dikemukakan oleh Fiedler dalam Luthans (2006;650) bahwasanya keefektifan memimpin tergantung pada interaksi antara gaya

memimpin dengan situasi yang ada, serta sesuai dengan pendapat Fiedler dalam (Heresy, 1995:112) bahwa situasi utama yang menguntungkan pemimpin diantaranya ialah kadar Struktur Tugas yang diberikan kepada kelompok/bawahan. Hasil uji indikator menjustifikasi teori yang pernah *diintrodusir* oleh Fiedler. Rangkuman analisis Fiedler secara implisit menyatakan ; pemimpin yang berorientasi tugas akan berprestasi lebih baik dalam situasi yang mendukung, berarti tingkat setiap pemimpin akan mencapai tingkat efektifitas dalam situasi tertentu. Dengan demikian berdasarkan hasil analisis, terbukti bahwa penentuan indikator untuk pengukuran variabel Struktur tugas pada penelitian ini yang mendasarkan pada teori adalah didukung secara empirik. Oleh karenanya dapat dibuat suatu statemen, bahwasanya untuk melakukan pengukuran keefektifan pimpinan dalam membuat kebijakan dan merancang Struktur Tugas yang baik maka sangat penting menilai hal yang berkaitan dengan Waktu

penentuan pengerjaan. Kepemimpinan yang baik adalah bila dalam memberi tugas kepada bawahan haruslah mengutamakan segi waktu pengerjaannya, karena bila penentuan waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan tidak tepat, akan mempengaruhi kualitas struktur tugas. Bagi para pemimpin yang mempunyai kecenderungan berorientasi pada tugas, maka keinginannya menciptakan prestasi bawahan sangat perlu mempertimbangkan penentuan waktu pengerjaan tentu dengan tidak mengecilkan arti komponen lainnya dari Struktur Tugas. Secara garis besar penelitian ini menemukan fakta yang mempunyai kesamaan dengan Teori Kontingensi Model Fiedler, bahwa satu aspek penting dari gaya kepemimpinan situasional adalah variable Struktur Tugas dan temuan pentingnya ialah sebagai satu sugesti bahwa soal penentuan waktu pengerjaan adalah akan menentukan keefektifan penerapan kepemimpinannya. Kemudian ditinjau menurut Model kepemimpinan Hersey-Blancard dalam Gibson (1995;553), temuan penelitian ini ternyata mendukung ungkapkan bahwa seorang manajer yang mempunyai gaya tellingl mengatakan, bahwa mengatakan kepada

bawahan tentang tugas apa, dimana, bagaimana dan kapan melakukannya adalah penting bagi para kelompok kerja/bawahan dari rekrutan baru dan belum banyak pengalaman.

Dengan demikian berdasarkan hasil analisis, terbukti bahwa penentuan indikator untuk pengukuran variabel Konsiderasi Hubungan pada penelitian ini yang mendasarkan pada teori adalah didukung secara empirik. Oleh karenanya dapat dibuat suatu statemen, bahwasanya untuk melakukan pengukuran keefektifan Leadership dalam meningkatkan motivasi bawahan maka sangat penting menilai hal berkaitan dengan pemberian partisipasi dalam melakukan pekerjaan kepemimpinan yang baik adalah bila dalam pelaksanaan tugas kepada bawahan mengutamakan segi hubungan, karena bila hubungan atasan dengan bawahan tidak harmonis tentu akan mempengaruhi kelancaran tugas dan hasil kerja, sebagai pencerminan gaya kepemimpinan. Bagi para pemimpin yang mempunyai kecenderungan berorientasi pada konsiderasi hubungan, maka keinginannya menciptakan prestasi bawahan sangat perlu mempertimbangkan partisipasi

kelompok kerja/bawahan. Secara garis besar penelitian ini menemukan fakta yang mempunyai kesamaan dengan Model Hersey *and* Blanchard, bahwa satu aspek penting dari gaya kepemimpinan situasional adalah variabel Konsiderasi hubungan dan temuan pentingnya ialah bahwa soal hubungan antara atasan dengan bawahan adalah akan menentukan keefektifan penerapan kepemimpinan Ditinjau menurut Model kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard, dalam temuan penelitian ini mendukung ungkapkan bahwa seorang pimpinan/manajer yang mempunyai gaya *participating*/berpartisipasi, melibatkan bawahan, pemimpin dan pengikut saling berbagi dalam keputusan-keputusan mengenai bagaimana paling baik untuk menyelesaikan suatu tugas berkualitas tinggi. Kendati diasumsikan gaya partisipatif dianggap paling baik, namun untuk kondisi dan situasi pengikut/bawahan yang belum mempunyai kemampuan berpartisipasi dalam artian sebenarnya tentu penerapan gaya partisipatif bukan tidak mungkin justru menghasilkan banyak kesalahan kerja. Oleh karenanya gaya partisipatif akan benar-benar dapat meningkatkan

prestasi kerja manakala para kelompok kerja/bawahan dimaksud sudah mempunyai kesiapan untuk berpartisipasi menuju prestasi kerja yang baik. Oleh karenanya gaya kepemimpinan yang diterapkan perlu merubah situasi sebagaimana diharapkan atasan-bawahan.

b. Kontribusi indikator terhadap Motivasi Kerja

Variabel Motivasi Kerja (Y_1) yang dibangun atau dimensinya terdiri dari ; Faktor Finansial ($Y_{1.1}$), dan Faktor Non Finansial ($Y_{1.2}$), Faktor Harapan ($Y_{1.3}$) sebagai variabel didukung oleh indikatornya (*observed variable*), dalam arti semua indikator (*observed variable*) memberi kontribusi kepada *unobserved variabelnya*, yakni nilai koefisien masing-masing indikator berurutan dengan nilai semakin meningkat terhadap variabel Motivasi Kerja. Pengujian indikator ini menunjukkan bahwa indikator Harapan adalah paling dominan dalam pembentukan variabel Motivasi Kerja. Uji indikator ini sesuai dengan pendapat Mc Comick dalam Mangkunegara (2002:94). Dimana faktor finansial dan non finansial adalah kebutuhan setiap pekerja/karyawan/bawahan. Hasil uji indikator menjustifikasi teori motivasi

yang dikemukakan Maslow tentang kebutuhan manusia yang bertingkat dari kebutuhan Fisiologis hingga kebutuhan Aktualisasi diri, yang sebenarnya dapat dikategorikan menjadi kebutuhan tingkat rendah hingga kebutuhan tingkat tinggi.

Dengan demikian berdasarkan hasil analisis, terbukti bahwa penentuan indikator untuk pengukuran variabel Motivasi kerja pada penelitian ini yang berdasarkan pada teori adalah didukung secara empirik. Oleh karenanya dapat dibuat suatu statemen, bhwasanya untuk melakukan pengukuran tingkat motivasi pekerja maka sangat penting menilai hal berkaitan dengan kebutuhan manusia. Motivasi kerja yang baik adalah bila para bawahan melaksanakan tugas karena dorongan yang bersifat internal dan eksternal sebagai hasil dari upaya pemenuhan kebutuhan-kebutuhan di tempat kerjanya.

c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Struktur Tugas terhadap Motivasi

Hipotesis gaya kepemimpinan situasional struktur tugas, berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja dengan ditunjukkan besarnya koefisien jalur 0.130 dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan besar koefisien jalur 0.314 yang mana

pengaruh antara variabel dimaksud positif. Dalam hal ini fakta empiris sesuai dengan perspektif teoritis bahwa hasil penelitian mendukung teori bila struktur tugas diciptakan dan dengan baik . Pada umumnya setiap bawahan ingin memperoleh tugas-tugas dari atasannya, tanpa tugas yang datangnya dari atasan, nampaknya bawahan kurang mempunyai arah dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan di tempat kerja. Kebutuhan akan tugas sebagai arahan akan menjadi pedoman karyawan melakukan aktivitas rutin.

Karyawan yang mempunyai pedoman kerja yang baik tentu selalu ingin menerima tugas-tugas dari atasannya dan dengan senang hati atau bergairah dalam mengerjakannya. Tugas yang diberikan oleh atasan akan memotivasi bawahan. Tegasnya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa struktur tugas di Bank Perkreditan rakyat di Kalimantan timur akan menjadi kekuatan pendorong bawahan motivasi. Berdasar bukti empirik ini, terlihatlah hubungan pengaruh antara Struktur tugas. Hasil studi ini sesuai dengan hasil penelitian Hersey and Blanchard (1991) yang menyatakan adanya pengaruh antara Struktur tugas terhadap Motivasi kerja dan sesuai hasil

penelitian Linkerd (1961) yang menyatakan adanya pengaruh Struktur Tugas, Coch and French (1995) yang menyatakan pengaruh kepemimpinan situasional terhadap prestasi bawahan.

Dengan demikian hasil penelitian ini menjustifikasi hasil studi teoritik dan studi empirik dari ; kepemimpinan situasional yang dikembangkan sebelumnya oleh Tannenbaum and Schmidt (1973), Fiedler dalam Luthans (2006), Hersey (1995), Jago and Ragan (1986), Evans (1970), Keller (1989), Hersey and Blanchard (1995) dan Blank et al (1991), juga kinerja karyawan yang dikembangkan oleh Gibson et al (1995), Hersey and Blanchard (1995), Maslow (1961) serta tentang Kinerja oleh Seymour dalam Swasto (1996), Mitchell (1988), Stoner (1986) Gibson et al (1995), House (1971), Evans (1970), Keller (1989).

d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Konsiderasi hubungan terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis membuktikan bahwa konsiderasi hubungan berpengaruh terhadap Motivasi kerja dengan ditunjukkan besarnya koefisien jalur 0,537 kemudian motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai koefisien jalur 0,247

namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan besar koefisien jalur 0.100 yang berarti motivasi kerja menjadi variabel antar bagi pengaruh Konsiderasi hubungan, dapat dijelaskan bahwa hubungan antara bagi pengaruh Konsiderasi hubungan antara pimpinan dengan bawahan kendatipun suasananya baik atau harmonis tetapi belum bisa dipastikan akan menghasilkan motivasi yang baik bila kapasitas bawahan belum mempunyai kesiapan untuk mengerjakan sesuatu tugas. Dalam fakta empiris hasil penelitian mendukung motivasi kerja karyawan.

Dari model pendekatan ini diasumsikan agar konsiderasi hubungan dapat berpengaruh signifikan terhadap motivasi, maka adanya motivasi kerja yang baik juga perlu bawahan diberikan Struktur Tugas yang jelas dalam rangka menambah kesiapan kerja bawahan.

Berdasarkan pembahasan, maka sebagai temuan penting dari studi ini dapat dikemukakan, bahwa hipotesis penelitian terbukti kebenarannya yang berarti mendukung teori yang ada, yakni secara teoritik yang menyatakan bahwa Kemampuan

Ledership Pemimpin Rural Bank berpengaruh terhadap Motivasi kerja, sesuai dengan hasil kajian di lapangan.

Ditemukan fakta, para karyawan Rural Bank Bank Perkreditan Rakyat telah termotivasi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan. Manakala pimpinan mengimplementasikan Gaya Kepemimpinan dengan pendekatan Struktur Tugas dan Gaya Kepemimpinan dengan pendekatan Konsiderasi Hubungan dengan baik dan menciptakan suasana hubungan harmonis antara atasan-bawahan, maka karyawan merasa puas atas perilaku pimpinan di tempat kerjanya karena karyawan merasa terpenuhi kebutuhannya yang bersifat non finansial. Para karyawan memerlukan kejelasan tugas-tugas manajerial (*managerial task*) yang harus dilaksanakan dengan demikian berdasarkan model teoritik yang dikembangkan dalam studi ini, dapat ditegaskan bahwa Struktur Tugas dan Konsiderasi Hubungan mendorong faktor motivasional bagi karyawan.

KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan konsiderasi hubungan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan

terbukti atau diterima hubungannya ke arah positif, berarti bila konsiderasi hubungan baik maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan dan sebaliknya jika Konsiderasi hubungan tidak baik maka akan menurunkan motivasi kerja. Temuan ini bermakna bahwa konsiderasi hubungan yang diciptakan oleh pihak pimpinan Rural Bank Bank Perkreditan Rakyat di Kalimantan Timur memenuhi kebutuhan dan bisa memotivasi para karyawan atau menjadi faktor motivasional. Gaya kepemimpinan struktur tugas berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja karyawan terbukti atau diterima hubungannya ke arah positif

Motivasi kerja karyawan ada hubungannya positif dengan gaya kepemimpinan pimpinan Rural Bank. Temuan ini bermakna bahwa motivasi kerja karyawan pada Rural Bank Bank Perkreditan Rakyat di Kalimantan Timur telah menjadi kekuatan yang baik. Karyawan termotivasi oleh arahan pimpinan sebagai motivator yang sifatnya *non finansial* dengan kata lain disamping motivasi *finansial* karyawan mempunyai persepsi bahwa kepemimpinan yang selama ini

diterapkan adalah sebagai pendorong perilaku kerja.

SARAN

Hasil studi ini memberi masukan bagi kepentingan praktis yakni dapat dijadikan acuan dan orientasi bagi Direksi dan Komisaris Rural Bank Bank Perkreditan Rakyat dalam membuat kebijakan manajemen meningkatkan motivasi kerja karyawannya dengan menerapkan Kepemimpinan dan mekanisme kerja perbankan yang tepat dan sistematis dalam rangka membangun citra Rural Bank Bank Perkreditan Rakyat yang mampu memberi pelayanan perbankan kepada para *costumer* dengan tingkat kepuasan optimal dan penilaian kesehatan - kesehatan perbankan; *CAMEL (Capital, Asset Quality, Management, Earning dan Liquiditas)* yang sehat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, John. 1984. *Menjadi Pemimpin Efektif*. Jakarta: Pustaka Binaman Precindo.
- Arep, Ishak dan Tanjung Hendri. 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Bass, Bernard.M. 1990. *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York : Free Press.
- Ferdinand, A.T. 1999. *Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage*. Unpublished DBA. Thesis.
- Southers Cross, Lismore. Australia
- Fiedler, Fred.E. 1964. *A Contingency Model Leadership Effectiveness*. In L. Berkowitz (Ed). New York Academic: Advances in Experimental Social Psychology.
- Fleishman, E A, 1953. *The Measurement of Leadership Attitudes in Industry*, Journal of Applied Psychology, Juni:pp.153-158
- Fleishman, E.A., and Harris, E.P. 1962. *Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and turnover*. Journal of Personnel Psychology, 15 : pp. 43-56.
- Ghiselli, Edwin E. *The Validity of Management Traits in Relation to Occupational Level*, Personnel Psychology, Summer, 1963,pp109-113
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1995. *Organizations, Behavior, Structure, Processes 8th Edition*, Richard D. Irwin Inc
- Gomes, F.C. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hair, J.F., Anderson R.E., Tatham R.L., and Black W.C. 1995. *Multivariate Data Analysis (fourth edition)*. New Jersey: Printice Hall
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. 1995. *Manajemen of*

- Organization Behavior: Utizing Human Resources, Fifth Edition.* New Jersey: Prentice Hall, Englewood
- Hughes. Ginnet and Curphy. 1996. *Leadership.* USA : McGraw-Hill Company
- Inchikawa, A., 1993. *Leadership as a From of Culture : Its Present and Future State in Japan.* International Review of Strategic Management Journal, 11 (4): pp. 473-480
- Jago.AG and Ragan.J.W, 1986, *The Troubel With Leader Match,* Journal of Applied Psychology,pp.555-559
- Kenny D.A and Zaccaro S.J. 1983. *An Estimate of Variance Due to Traits in Leadership.* Journal of Applied Psychology, November:pp.678-685
- Kreitner Robert, and Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi, Edisi 5.* Jakarta : Salemba Empat
- Likert, Rensmis. 1961. *New Patterns of Manajement.* New York: McGraw-Hill
- Leiberson, S and O Connor, JF. 1972. *Leadership and Organization Performance: A Study of Large Corpoations,* American Sociological review, pp 117-130
- Lewis, Pemala S., Stephen H. Goodman , And Fandt, Patricia M. Goodman. 2004. *Management: Challenges for Tomorrow's Leaders,* Fourth Edition, Canada: Sounth-Western
- Luthans Fred. 2006. *Perlaku Organisasi.* Edisi Sepuluh. Yogyakarta: ANDI
- Mangkunegara dan Pasaribu Anwar. 2002. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan.* Bandung: PT.Remaja Rosdakarya
- Maslow, A.H. 1993. *A Theory of Human Motivation Originaly Published in Psycological Review,* 50,350-390
- McClelland, D.C., and Bumham, D.H. 1976. *Power in The Great Motivator.* Harvard Business Review, 54 : pp. 100-110
- Mneteri Negara Koperasi & Pengusaha Kecil Menengah dan Badan Pusat Statistik. 2000. *Strategic Planning for Co-Operatives and small and Medium Enterprise Development.* Jakarta: Menteri Negara Koperasi & Pengusaha Kecil Menengah dan Badan Pusat Statistik.
- Moekijat. 1990. *Pengembangan Manajemen dan Motivasi.* Bandung : CV.Pinoner Jaya
- Nasir, Muhammad. 1999. *Metode Penelitian.* Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Naja, Hasanuddin Rahman Daeng. 2004. *Membangun Mikro Banking.* Yogyakarta : Pustaka Widyatama.
- Republik Indonesia. 1992. *Undang-Undang Perbankan, Nomor 7.* Jakarta : Bank Indonesia.
- _____. 2007. *Statistik Ekonomi Keuangan Daerah Kalimantan Timur, Edisi bulan Agustus.* Samarinda: Bank Indonesia
- _____. 2000. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis S2 dan Disertasi S3.*

- Badan Penerbitan Universitas
Diponegoro: Semarang
- Robbins Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi, Edisi sepuluh*. Jakarta: PT Indeks
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia
- Solimun. 2002. *Multivariate Analysis, Structural Equation Modeling (SEM) Lisrel dan Amos*. Malang : Universitas Negeri Malang
- Sosik, J.J. 1997. *Effect of Transformational Leadership and Anonymity on Idea Generation in Sumputer-Mediated Groups*. Group and Organization Management, 22 (4) : pp. 460-487
- Steers, R.M., Porter, L.W., and Bigley, G.A. 1996. *Motivation and Leadership at Work*, 6 ed. New York : McGraw-Hill, Inc
- Stogdill, R.M. 1974. *Handbook of Leadership : A Survey of The Literature*. New York : Free Press
- Suprihanto, John. 2003. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: STIE. YKPN
- Warren, Blank John R. Weitzel and Stephen G. Green. 1991. *A Test Of Situational Leadership Theory, Personnel Psychology*, pp.579-597
- Winardi, J. 2002. *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Yukl, Gary. 1989. *Manajerial Leadership : A Review of The Theory and Research*. Journal of Management. 15 (2) : pp.251-289
- . 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi, Edisi ke lima*. Jakarta : PT Indeks